



Certificate of Advanced Studies

## CAS Führung

Sie sind in einer leitenden Position oder möchten eine Führungsposition übernehmen und wollen Führungsprozesse besser gestalten und Ihr Team überzeugender motivieren. Mit dem CAS Führung verschaffen Sie sich die nötigen Führungs- sowie Sozialkompetenzen und damit die Basis für erfolgreiche Arbeit.

# Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld	3
2	Zielpublikum	3
3	Ausbildungsziele	3
4	Voraussetzungen	3
5	Unterrichtssprache	3
6	Durchführungsort	3
7	Kompetenzprofil	4
8	Kursübersicht	5
9	Kursbeschreibungen	6
	9.1 Einführungsveranstaltung	6
	9.2 Werte in der Führung	6
	9.3 Grundlagen der Führung, Führungspersönlichkeit	6
	9.4 Motivation und Selbstmanagement	7
	9.5 Human Resources Management	7
	9.6 Teamentwicklung	7
	9.7 Konfliktmanagement	7
	9.8 Diversity Management / Interkulturelle Kompetenzen	8
	9.9 (Virtuelle) Führung in agilen Organisationssettings	8
	9.10 Seminare	8
	9.11 Kollegiale Beratung	9
	9.12 Living Case Führung	9
10	Kompetenznachweis	10
11	Empfohlene Lehrmittel	10
12	Dozierende	10
13	Organisation	11

Stand: 07.07.2023

# 1 Umfeld

Wer in einer Führungsrolle Erfolg haben will, muss hohe Anforderungen erfüllen. Nebst strategischem und zukunftsorientiertem Denken braucht es die Fähigkeit, solide Werte zu erarbeiten und durchzusetzen sowie starke Sozialkompetenzen – zum Beispiel dann, wenn verschiedene Generationen zu einem Team zusammenschweissen sind oder die Mitarbeitenden auf Veränderungen vorbereitet werden müssen. Digitalisierung, Agilität, selbstorganisierte Teams, New Work – unabhängig welche Themen Sie aktuell in Ihrer Führungsarbeit beschäftigen – gefordert werden unter anderem ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten für ganz verschiedenen Situationen, solide Verhandlungstechnik und die Gabe, Menschen zu begeistern und gemeinsame Lernerlebnisse zu schaffen.

Das CAS Führung bietet die ganze Palette erfolgreicher Führungsarbeit: von den Konzepten über die verschiedenen Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensschulung.

## 2 Zielpublikum

Das CAS Führung richtet sich an Gruppen-, Team- und Projektleitende, Consultants, Kleinunternehmen und angehende Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen und Branchen, welche ihre Mitarbeitenden nach den neuesten Methoden authentisch führen möchten und strategische Ziele effizient erreichen wollen.

## 3 Ausbildungsziele

- Sie erkennen und entwickeln Ihre eigenen Potenziale als Führungspersönlichkeit und reflektieren Ihre Entwicklungsschritte.
- Sie erkennen und entwickeln die Potenziale Ihres Teams, insbesondere auch unter den Aspekten Diversity Management und interkulturelle Kompetenzen.
- Sie lösen Konflikte und blockierende Teamdynamiken geschickt mit passenden Interventionsinstrumenten und schaffen Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens.
- Sie kennen die Instrumente der Beschaffung, Erhaltung, Entwicklung, Entlohnung und Betreuung des Personals.
- Sie gestalten diverse Gespräche wertschätzend, effektiv und erlernen souveränes Verhandeln.

## 4 Voraussetzungen

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sind von Vorteil.

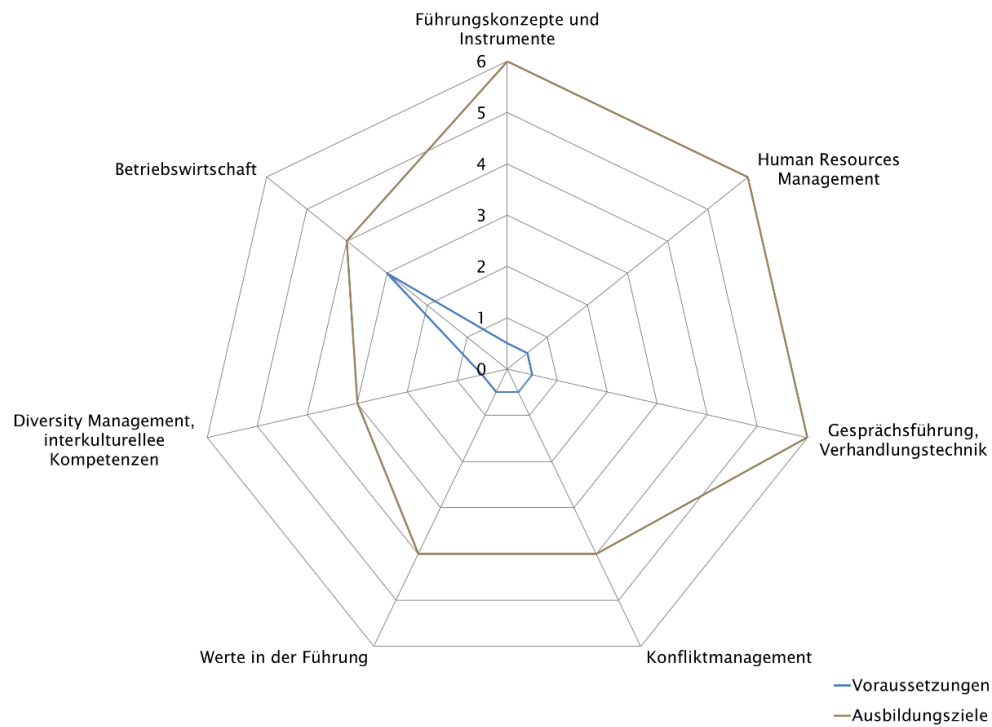
## 5 Unterrichtssprache

Die Unterrichtssprache ist Deutsch, die Unterlagen sind teilweise in Englisch.

## 6 Durchführungsort

Berner Fachhochschule, Weiterbildung, Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne), 2503 Biel,  
Telefon +41 31 848 31 11, E-Mail [weiterbildung.ti@bfh.ch](mailto:weiterbildung.ti@bfh.ch).

## 7 Kompetenzprofil



### Kompetenzstufen

1. Kenntnisse/Wissen
2. Verstehen
3. Anwenden
4. Analyse
5. Synthese
6. Beurteilung

## 8 Kursübersicht

Kurs / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Einführung	8		Martine-Laure Wissmann
Grundlagen der Führung, Führungspersönlichkeit, Selbsttest	12		Christoph Roth
Motivation und Selbstmanagement	8		Christoph Roth
Individuelle Führungsentwicklungsgespräche			Christoph Roth
Werte in der Führung	8		Ulrich Appenzeller
Human Resources Management	26		Martine-Laure Wissmann
Teamentwicklung	8		Dr. Ina Goller
Diversity Management/Interkulturelle Kompetenzen	8		Michael Hein
Konfliktmanagement	8		Martine-Laure Wissmann
Virtuelle Führung in agilen Organisationssettings	8		Martine-Laure Wissmann
Kollegiale Beratung - Fallbearbeitung	8		Tom Seeger (Martine-Laure Wissmann)
Seminare Kommunikation (Interviewtechnik, Gesprächsführung, Verhandlungstechnik)	24		Christoph Roth Tom Seeger Martine-Laure Wissmann
Begleitung Living Case inkl. Präsentationen	22		Martine-Laure Wissmann Ina Goller
Gruppen- und Selbststudium		150	
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>150</b>	

Das CAS umfasst insgesamt 12 ECTS-Credits. Für die einzelnen Kurse ist entsprechend Zeit für Selbststudium, Prüfungsvorbereitung etc. einzurechnen.

Didaktisch ist das CAS geprägt von einer hohen Interaktion und einer engen Abfolge von Inputs, Aufgaben, Fallstudien und Übungen. In einem abschliessenden Living Case (bring-your-own-case) können in Form von Fragestellungen aus der eigenen Firma aufgenommen und bearbeitet werden.

Wir werden rund 60% in Distance Learning über Microsoft Teams arbeiten und 40% vor Ort in Präsenz an der Berner Fachhochschule. Vor allem die Themeneinführungen, Seminare und die Abschlussveranstaltung finden vor Ort statt. Die Detailplanung ist im Stundenplan aufgeführt.

## 9 Kursbeschreibungen

Nachfolgend sind die einzelnen Kurse dieses Studienganges beschrieben.

Der Begriff Kurs schliesst alle Veranstaltungstypen ein, es ist ein zusammenfassender Begriff für verschiedene Veranstaltungstypen wie Vorlesung, Lehrveranstaltung, Fallstudie, Living Case, Fach, Studienreise, Semesterarbeiten usw.

### 9.1 Einführungsveranstaltung

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden setzen sich mit dem Kontext der Führung (Gesellschaft, Unternehmenskultur, Ethik) und deren Bedeutung für den Alltag auseinander und sind in der Lage, Schlussfolgerungen für den Führungsalltag zu ziehen.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ethik in der Führung als Grundhaltung leben, indem die gesellschaftlichen, kulturellen und rechtlichen Grundprinzipien bewusst berücksichtigt werden.</li><li>– Mit gezieltem Generation Management die unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeitenden anhand best practice Konzepte erfüllen.</li></ul>
Lehrmittel	Skript, Literaturempfehlung Nr. 1

### 9.2 Werte in der Führung

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden lernen die Bedeutung von vereinbarten Werten in der Führung, der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung kennen.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Werteorientierung als Führungsinstrument und als unterstützende Kommunikation im Alltag nutzen</li><li>– Gemeinsame Werte und Visionen als Motivation und Leitstern einsetzen</li></ul>
Lehrmittel	Skript

### 9.3 Grundlagen der Führung, Führungspersönlichkeit

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden lernen, Führung als Interaktion im komplexen System einer Organisation zu verstehen.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Grundlagen der Führungsarbeit</li><li>– Aktuelle Führungsinstrumente kennen und gezielt einsetzen können</li><li>– Zielführende Interventionen für das wirkungsvolle Führen planen und umsetzen</li><li>– Anhand eines Assessment eigenes Führungspotenzial erkennen und weiterentwickeln.</li></ul>
Lehrmittel	Literaturempfehlung Nr. 1, Skript

#### 9.4 Motivation und Selbstmanagement

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden erkennen die Anforderungen an eine Führungskraft und sind in der Lage, anhand Selbstreflexion Handlungs- und Entwicklungsziele abzuleiten.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Motivationale Einflussnahme im Führungskontext und wertschätzende Gestaltung von Führungsprozessen</li><li>– Verantwortung als Führungskraft bezüglich Gesundheitsmanagement und Unterstützung der Mitarbeitende in Stress-, Belastungs- und Krisensituationen</li></ul>
Lehrmittel	Literaturempfehlung Nr. 1, Skript

#### 9.5 Human Resources Management

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden lernen Konzepte und Instrumente des Personalmanagement kennen und auf ihre Situation gewinnbringend einzusetzen.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Rolle und Konzepte des Personalmanagements</li><li>– Die Aufgaben der Führungsperson in der Begleitung von Mitarbeitenden - von der Rekrutierung bis zum Austritt</li><li>– Prozesse und Instrumente der Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalarbeit und Personalfreisetzung, sowie arbeitsrechtliche Grundlagen</li></ul>
Lehrmittel	Skript

#### 9.6 Teamentwicklung

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden erkennen gruppendynamische Prozesse und sind in der Lage, adäquate Handlungsoptionen abzuleiten.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Konzepte der Sozialpsychologie</li><li>– Initiierung und Gestaltung gruppendynamischer Prozesse</li><li>– Rahmenbedingungen und Interventionsmöglichkeiten zur Erhaltung, Förderung und Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit des Teams</li></ul>
Lehrmittel	Skript

#### 9.7 Konfliktmanagement

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Teilnehmenden erkennen die Komplexität in Konfliktsituationen und deren Auswirkungen im Team resp. auf die Leistungsfähigkeit eines Teams. Sie sind in der Lage, Interventionen zu konzipieren und umzusetzen.</li></ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Systematische Erfassung von Konfliktsituationen</li><li>– Interventionsmöglichkeiten und Methoden zur Schaffung nachhaltiger Lösungen</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einfluss der eigenen Wahrnehmung und deren Einfluss auf Konfliktsituationen</li> <li>– Rolle der Führungskraft in anspruchsvollen Konfliktsituationen wie zum Beispiel Mobbing, sexuelle Belästigung, Sucht...</li> </ul>
Lehrmittel	Literaturempfehlung Nr. 1, Skript

### 9.8 Diversity Management / Interkulturelle Kompetenzen

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Teilnehmenden lernen die wesentlichen Treiber für Diversity-Management kennen (z.B. Globalisierung, kooperative Organisationsformen, verändertes Gender-Bewusstsein).</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verständnis für aktives Diversity-Management und deren Wirkung auf Leistung</li> <li>– Klärung von Begriffen wie Kultur, Gender, Diversity</li> <li>– Prozess von der Ablehnung bis zur Adaption und sowie Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Kontext</li> <li>– Die wesentlichen kulturellen Ausdrucksformen z.B. in den Bereichen Essen, Umgang mit Zeit und Aufgaben, Gestaltung von Beziehungen, Formen der Abhängigkeit, religiöse Prägungen usw.</li> <li>– Einbezug sozialer und kultureller Unterschiede in die Gestaltung der Zusammenarbeit im Unternehmen</li> </ul>
Lehrmittel	Skript, Fotoprotokoll

### 9.9 (Virtuelle) Führung in agilen Organisationssettings

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Teilnehmenden setzen sich, anhand Erfahrungsaustauschs mit Gastreferent*innen, mit den Auswirkungen agiler Organisationsformen auseinander und erkennen Handlungsoptionen im Führungsalltag.</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erkennung benötigter, relevanter Anforderungen an eine Führungskraft in agilen Organisationsformen und Gestaltungsmöglichkeiten</li> <li>– Führungs- und Motivationsmöglichkeiten von Teams und Mitarbeitende im virtuellen Kontext</li> </ul>
Lehrmittel	– Skript

### 9.10 Seminare

Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Teilnehmenden üben Gesprächssituationen mit Schauspielern und vertiefen ihre Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten.</li> </ul>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielorientierte und effiziente Führung von Bewerbungsgesprächen, so dass Einstellungsentscheidungen möglich sind.</li> <li>– Gestaltung von Gesprächen im Führungs- und Projektumfeld, um ein konstruktiver und zielorientierter Gesprächsverlauf auch in schwierigen Gesprächssituationen zu ermöglichen.</li> </ul>



	– Führung von Verhandlungen auf fairer Basis, um andere dank überzeugenden Argumentieren zu begeistern.
Lehrmittel	Skript

### 9.11 Kollegiale Beratung

Lernziele	– Die Teilnehmenden erleben in der kollegialen Beratung einen gemeinsamen Prozess zur Lösungssuche für konkrete Herausforderungen in der beruflichen Praxis. Im Fokus steht das gemeinsame Lernen unter Gleichgestellten.
Themen und Inhalte	– Verschiedene Formen der kollegialen Beratung – Anwendungsmöglichkeiten im eigenen Kontext
Lehrmittel	– Skript

### 9.12 Living Case Führung

Lernziele	<p>Organisationen sind soziale Systeme und in sozialen Systemen laufen zwischenmenschliche Prozesse – solche, die der Zielerreichung förderlich sind, aber auch solche, die Energien und Potenziale vernichten. Gefragt sind Führungskräfte, die Prozessdynamiken erfassen und professionell gestalten können.</p> <p>Im Living Case Führung wird die Anwendung von Methoden und Instrumenten zur Weiterentwicklung der Ressource Mitarbeitende, von Teams und von Organisationseinheiten trainiert. Ziel ist die Erarbeitung eines ganzheitlichen Führungskonzeptes unter Anwendung aller behandelten Theorien mit hohem Praxisbezug.</p>
Themen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse des eigenen Führungssystems mittels definierter Instrumente und Modellen, Klärung der Zielkonflikte, Unklarheiten, Rivalitäten und Konflikte</li> <li>– Beschreibung des gewünschten Sollzustandes und Ableiten möglicher Handlungsfelder und Ziele</li> <li>– Entwicklung eines ganzheitlichen Führungskonzeptes und möglicher Lösungen zur Zielerreichung</li> </ul> <p>Abgabe eines strukturierten Berichtes und Präsentation des Living Case mit anschliessender Diskussion und Selbstreflexion.</p>
Lehrmittel	– Literaturempfehlung Nr. 1, Skript

## 10 Kompetenznachweis

Für die Anrechnung der 12 ECTS-Credits ist das erfolgreiche Bestehen der Qualifikationsnachweise (Prüfungen, Projektarbeiten) erforderlich, gemäss folgender Aufstellung:

Kompetenznachweis	Gewicht	Art der Qualifikation	Erfolgsquote Studierende
Vortrag	3	Vortrag	0 - 100 %
One pager	2	Persönliche Reflexion	0 - 100 %
Living Case Führung	5	Living Case	0 - 100 %
Gesamtgewicht / Erfolgsquote	10		0 - 100 %

Der gewichtete Mittelwert der Erfolgsquoten der einzelnen Kompetenznachweise wird in eine Note zwischen 3 und 6 umgerechnet. Die Note 3 (gemittelte Erfolgsquote weniger als 50%) ist ungenügend. Die Noten 4, 4.5, 5, 5.5 und 6 (gemittelte Erfolgsquote zwischen 50% und 100%) sind genügend.

## 11 Empfohlene Lehrmittel

Die nachfolgend aufgeführten Lehrmittel sind wesentlich für das Lernen während des geführten Unterrichtes. Sie sind durch die Studierenden zu beschaffen.

Nr	Titel	Autoren	Verlag	Jahr	ISBN Nr.
1.	Führen: Worauf es wirklich ankommt	Daniel F. Pinnow	Gabler	2012 6. Auflage	ISBN: 978-3-8349-4066-7

## 12 Dozierende

Vorname Name	Firma	E-Mail
Dr. Ina Goller	Skillsgarden AG / BFH	<a href="mailto:ina.goller@bfh.ch">ina.goller@bfh.ch</a>
Michael Hein	Xpand Schweiz GmbH	<a href="mailto:m.hein@xpand.ch">m.hein@xpand.ch</a>
Ulrich Appenzeller	Stiftung Balm	<a href="mailto:ulrich.appenzeller@bfh.ch">ulrich.appenzeller@bfh.ch</a>
Christoph Roth	ILA Institut für Laufbahn und Arbeit GmbH	<a href="mailto:roth@ila.ch">roth@ila.ch</a>
Tom Seeger	ameglio GmbH	<a href="mailto:tom.seeger@ameglio.ch">tom.seeger@ameglio.ch</a>
Martine-Laure Wissmann	HRmove GmbH	<a href="mailto:m.wissmann@hrmove.ch">m.wissmann@hrmove.ch</a>

## 13 Organisation

### **CAS-Leitung:**

Martine-Laure Wissmann

Tel: +41 79 292 03 03

E-Mail: [martine-laure.wissmann@bfh.ch](mailto:martine-laure.wissmann@bfh.ch)

E-Mail: [m.wissmann@hrmove.ch](mailto:m.wissmann@hrmove.ch)

### **CAS-Administration:**

Barbara Reichmuth

Tel: +41 31 848 32 04

E-Mail: [barbara.reichmuth@bfh.ch](mailto:barbara.reichmuth@bfh.ch)

Während der Durchführung des CAS können sich Anpassungen bezüglich Inhalte, Lernzielen, Dozierenden und Kompetenznachweisen ergeben. Es liegt in der Kompetenz der Dozierenden und der Studienleitung, aufgrund der aktuellen Entwicklungen in einem Fachgebiet, der konkreten Vorkenntnisse und Interessenslage der Teilnehmenden, sowie aus didaktischen und organisatorischen Gründen Anpassungen im Ablauf eines CAS vorzunehmen.

### **Berner Fachhochschule**

Weiterbildung

Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne)

2503 Biel

Telefon +41 31 848 31 11

Email: [weiterbildung.ti@bfh.ch](mailto:weiterbildung.ti@bfh.ch)

[bfh.ch/ti/weiterbildung](http://bfh.ch/ti/weiterbildung)